بسم الله الرحمن الرحيم

بحث بعنوان

مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة

مقدم إلى مؤتمر

تنمية وتطوير قطاع غزة
بعد الانسحاب الإسرائيلي

ا نعقد بكلية التجارة ا امعة الإسلامية
الفترة من 13 - 15 ف اير 2006م

مقدم من:

الأستاذ/ كامل أحمد أبو ماضي
ماجستير إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية - غزة

يناير 2006 م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وقد كانت مشكلة البحث **تتمثل في تحديد مدى فعالية، ومهنية أساليب الرقابة**، كما كان من أهداف هذه الدراسة تقييم مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وذلك من خـلال مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئات الرقابية، وتطبيق المؤسسات العامة للأساليب الرقابية المختلفة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في الرقابة، ومدى أدائها لأهدافها، وهـل الأساليب المستخدمة مناسبة للعمل أم لا. وتحديد العوائق التي تعترض عملية الرقابة، وكيفية التغلـب علـى هذه العوائق في المؤسسات العامة، وذلك من خلال تطوير الكوادر الإدارية في هذه المؤسسات ونشر الوعي المؤسسي في المجتمع.

كمـا أرادت الدارسـة الاسـتفادة مـن نـتائج هذا البحث في الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العامة المقدمة للجمهور الفلسطيني.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها وجود ارتباط بين تطبيق أساليب الرقابة في المؤسسات العامة، وعملية التطوير في هذه المؤسسات.

وعلـيه فقـد توصـل الباحث إلى العديد من التوصيات ومنها تطوير القوى البشرية من خلال التدريـب ، وتفعـيل دور بعض المؤسسات الرقابية. والعمل على توضيح الصلاحيات الوظيفية في المؤسسات العامة، إضافة إلى تطوير العلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور.

Abstract

This study aims to identify exactly the effectiveness of control methods in public institutions in The Gaza Strip. The problem of the study was to define the range of effectiveness and professionality of control methods in the public institutions in The Gaza Strip, and to evaluate the effectiveness of control methods used by these institutions, through the range of commitment of these institutions with the recommendations of control institutions, application of different control methods.

Also this study aims to identify the control methods used by public institutions, and whether it achieves it's objectives, and whether these methods are useful or not. Also this study tries to find out the barriers which hinder the application of these methods, and to overcome these barriers, through developing the career and spreading institutional understanding in the society.

This study aims to make use of its' findings to improve the level of the services which are introduced to the Palestinian public.

The researchers found many results, as there is a co-relation between the application of control methods, and development in the public sector institutions. In addition, there are some control institutions were ineffective.

The researchers introduced many recommendations, which includes developing the human resources through training, also improving the role of some control institutions, and making duties clear for employees in the public institutions. In addition to above mentioned recommendations, the public sector institutions must develop the relationship between the institutions and the public.

مقدمة البحث

ا قدمة

إن عملـية الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسة حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يـتم تنفـيذه يتم حسبما خطط له داخل المؤسسات العامة. ومن المعلوم أن المؤسسات العامة هي عصب حياة المجتمع حيث أنها تؤدي الكثير من الخدمات للمواطنين ولذلك أصبح من الضروري أن تسير هذه المؤسسات على خطة واضحة المعالم، كما أنه من الضـروري جدا أن تتأكد جهات الاختصاص من صحة عملية التنفيذ والالتزام بالخطط الموجودة.

وقد تناولت بعض الدراسات المؤسسات العامة في قطاع غزة، بالبحث والتحليل، والتعرف على نقاط الضعف، حيث تم إعداد هذه الدراسات من قبل مؤسسات المجتمع المدني، وهدفت هذه الدراسات للارتقاء بها أو التعرف على حاجة هذه المؤسسات من الدعم المالي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة في قطـاع غـزة، وذلـك من خلال تحديد فعالية الرقابة الداخلية، وهيئة الرقابة العامة، وديوان الموظفين العام، ووزارة المالية.

أهداف البحث

يهدف البحث إ قيق لة من الأهداف منها:-

1- الـتعرف على الأساليب المستخدمة في الرقابة، ومدى أدائها لأهدافها، وهل الأساليب المستخدمة مناسـبة للعمل أم أن لها آثارا سلبية قد تضر بالمؤسسة بشكل عام، وتعيق تحقيق أهداف عملية الرقابة.
2- تقيـيم أسـاليب الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، نظرا لأهمية عملية الرقابة، وذلك من خلال مدى الالتزام بعملية التخطيط، واعتبار الخطة أداة رقابية في المؤسسة.
3- تحديـد العوائـق التي تعترض عملية الرقابة، وكيفية التغلب على هذه العوائق في المؤسسات العامة.
4- الاستفادة من نتائج هذا البحث في الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العامة مستقبلا.

مشكلة البحث

إن عـدم سلامة الهيكلية التنظيمية للمؤسسات العامة يؤثر سلبا على فعالية التوجيه والقيادة، أمـا بالنسـبة لأسـاليب الرقابة فهي من الأمور الحيوية لهذه المؤسسات، وعليه فإن مشكلة البحث تـتلخص فـي تحديـد مدى فعالية، ومهنية أساليب الرقابة، لذلك وجد الباحث ضرورة دراسة هذه المشـكلة والبحـث فيها. كما تتمثل عمليات الرقابة في المؤسسات العامة في الرقابة الداخلية، وهيئة

الـرقابة العامـة، والمجلـس التشريعي، وديوان الموظفين العام، ووزارة المالية، إضافة لمؤسسات المجتمع المدني ودورها في عملية الرقابة.

فروض البحث

1- يعـتمد مـدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية المختلفة على مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات.
2- لا يوجـد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس فعالية عملية التخطيط في المؤسسات العامة التي تعتمد على عملية التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على عملية التخطيط.
3- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل، ورأي محايد.

وقـد اعـتمد الباحـث في تحديد معايير نجاح المؤسسة على الالتزام بالخطط، والموازنات الـتقديرية، واسـتخدام أسـاليب الرقابة المختلفة، وعملية التطوير في المؤسسة. ووجود المراجعة الداخلية، ودورها في المؤسسة.

المنهجية المتبعة في البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة وتفسير وتحليل هذه البيانات ، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:-

1- مصادر ثانوية، تتمثل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة من كتب، ومقالات علمية، وتقارير، وأبحاث ماجستير ودكتوارة.
2- مصادر أولية، وتتمثل في استخدام الاستبانة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتـي تصـل في عددها إلى 23 وزارة، وقد كان من الصعوبة التعرف على عددهم لأسباب كثيرة ستذكر في معوقات البحث، وقد بلغ عددهم حسب الإحصائيات غير المعلنة في ديوان الموظفين العام 3800 مديـرا فـي قطـاع غزة.(1) وقد استهدفت الدراسة فئة المدراء من الفئات (A,B,C)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على وزارات السلطة في قطاع غزة باليد والتي تبلغ 23 وزارة.

---

(1) مصادر من ديوان ا وظف العام، رفضت ذكر ا ها.

عينة الدراسة

أمـا بخصوص عينة الدراسة فقد قام الباحث بتصميم عينة لإجراء هذا البحث، حيث تتمثل العينة فئة المدراء العاملين في المؤسسات العامة في قطاع غزة، من الفئات (A,B,C)، ولقد كان من المقـترح فـي بداية الدراسة أن يتم استخدام العينة الطبقية التناسبية بما يتناسب مع التركيبة الطبقية لمجـتمع المدراء، ولكن تعذر على الباحث أثناء توزيع الاستبانة استخدام هذه العينة نظرا للانخفاض الكبير في نسبة المردود من الاستبانات، ولذلك تم استخدام العينة العشوائية ، وقد بلغت عينة الدراسة 380 مفردة، وبلغ عدد الاستبانات المرجعة (218) استبانة، أي بنسبة (57.37%) من العدد الإجمالي للاسـتبانات الموزعـة، وقـد تم تحليل (203) استبانة واستبعاد (15) استبانة نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل.

المؤسسات العامة في فلسطين

تؤدي المؤسسات العامة في فلسطين دورها كبقية المؤسسات في المناطق المحيطة بفلسطين، إلا إنه نظرا للمشكلة الفلسطينية التي كانت عائقا في تطوير أداء المؤسسات الفلسطينية كانت سببا مباشرا فـي الحـد مـن أداء هذه المؤسسات، كما أنها تعاني من نفس المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات في منطقة الوطن العربي.

كما أنها تخضع لنفس أساليب الإدارة المستخدمة في بقية المنطقة، وتتمثل المؤسسات العامة في فلسـطين فـي الوزارات، والهيئات، والسلطات، إضافة إلى السلطات المحلية والتي تبلغ 120 بلدية، 251 مجلسـا قرويا، وتمثل هذه المؤسسات الذراع التنفيذي للسلطة الفلسطينية[1]، ومن أهم مؤسسات السـلطة الفلسطينية الوزارات، والتي تعتبر مسؤولة عن تنفيذ سياسة السلطة، وتحقيق أهدافها. ومع صـعوبة مـتابعة التغـيرات في الوزارات الفلسطينية نظرا لتقلب الأمور، وكثرة التغيرات، فقد تم الاكـتفاء بالتشـكيل الـذي قدمه السيد محمود عباس في الوزارة السابقة. مع العلم أنه تم استحداث وزارات جديـدة فـي التشكيل الذي قدمه السيد/ أحمد قريع الرئيس الجديد للوزراء بتاريخ 12 /11/ 2003م .

يعمـل فـي المؤسسات العامة في فلسطين حسب إحصائية يناير 1998 ما يبلغ عدده 45000 موظفـا موزعين على الضفة الغربية وقطاع غزة،[2] حيث بلغ عدد العاملين في قطاع غزة 19000

---

(1) د. أسـامة شـهوان، ورقة عمل حول توجهات عامة ال الإصلاح الإداري ؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، ص 3 www.cfip.org/arabic/new/fnf/adminpaper.htm

(2) د. نبيل شعت، "**الإصلاح الإداري**"- ندوة شارك فيها الدكتور/ نبيل شعت منتدى الفكر وا وار الوط ، آفاق، www.aafaq.org/fact5/5htm

موظفـا، أي بنسبة 42% من مجموع الموظفين في المؤسسات العامة، أما في الضفة الغربية فقد بلغ عـدد الموظفين فيها 26000 موظفا، أي بنسبة 58% من مجموع الموظفين في المؤسسات العامة. ولدى السلطة الفلسطينية تعداد مضخم بشكل بارز لموظفي القطاع العام، إضافة للتوظيف الزائد عن الحـد في الخدمة المدنية، في حين أن هناك نقصا في عدد الموظفين في مستويات أخرى خاصة تلك التي تتطلب طاقما متخصصا وذا تأهيل عال. إن الرغبة في التخفيف من البطالة، إضافة إلى العوامل السياسـية والشخصية، قد حولت التوظيف العام جزئيا إلى وسيلة للمكافأة على الولاء ولتأمين قاعدة جماهيرية. وهذا أدى إلى تراجع نوعية وفعالية الخدمات العامة عن المستوى الأفضل وأضر بالتوازن بيـن الكلفـة والمردود. ويهدد ذلك الشرعية الداخلية للسلطة الفلسطينية، فيما يثقلها بفاتورة الأجور والمبالغ بها بالإضافة إلى متطلبات التقاعد في المستقبل والتي من المحتمل أن لا تقدر على تلبيتها.[3]

مشاكل الإدارة العامة في فلسطين

تعانـي الإدارة العامـة فـي فلسـطين من الكثير من المشاكل، والمعوقات، والتي على رأسها ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى العديد من المشاكل، وفيما يلي بعض هذه المشاكل:-[4]
عـدم تواصـل المـناطق الفلسـطينية، ممـا يعيق عملية المتابعة، ويزيد من عدد العاملين في هذه المؤسسـات، ويفقـد السلطة المركزية السيطرة على هذه المؤسسات. وحداثة التجربة الفلسطينية في مجـال الإدارة العامة، وما يتبعها من وظائف كتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وكثرة إغلاق الطرق والمعابـر، مما يعيق عملية توريد الأجهزة، والمعدات الخاصة بالمؤسسات في فلسطين. وعدم وعي الجمهـور بفلسـفة المؤسسة العامة وما هو مطلوب منها. وعدم تأهيل المديرين في مجالات الإدارة، وتدنـي مؤهـلات الـبعض، مما يضر بالمؤسسة وجمهورها، وتدني مستوى الخدمات المقدمة منها، وغـياب التطوير الإداري المتوقع منها. وتفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هـذه المؤسسـات لدورها. وتداخل الصلاحيات بين الجهاز الإداري، والقضائي، والتشريعي، وعدم وجـود مـا يمـنع هذا التداخل. وتداخل الصلاحيات الوظيفية والازدواجية، وذلك نتيجة لتشوه البنية التنظيمـية الهـرمة واختلال التوازن الضروري بين الوزارات والهيئات الحكومية من ناحية، وبين المستويات الإدارية المختلفة من ناحية أخرى. المركزية الشديدة، حيث تتركز السلطات في المستويات

---

(3) ميشيل روكاد وآخرون ، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقاقي "**تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية** "، تقرير فريق العمل ا ستقل برعاية لس العلاقات ا ارجية ، منشورة على موقع الانترنت www.pcpsr.org/arabic/cfr/full1.html

(4) د. أسامة شهوان، توجهات عامة الإصلاح الإداري ؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (ورقةعمل)، ا لتقى ا د ، آب 2003، ص6

العليا من صنع القرار، ونجد أن أكثر القرارات أهمية يبقى في يد رئيس السلطة ومجموعة من الوزراء المتنفذين، الذي يصدرون ليس فقط القرارات المتعلقة بالعملية السلمية، بل وما يشمل الكثير من النواحي الإدارية، لا سيما فيما يتعلق بالتعيينات في المناصب الكبرى في أجهزة السلطة المختلفة. والتضخم الوظيفي، حيث تزيد القوى العاملة في الجهازين الأمني والمدني، عن حاجة هذه الأجهزة، ويرجع السبب في هذا التضخم إلى التعيينات السياسية لاسيما في المراكز الإدارية العليا، كالمدراء العامين، ومدراء الدوائر، والاعتبارات المتعلقة بالعائدين الذين سمح لهم بالعودة إلى المناطق الفلسطينية، وفق اتفاقية أوسلو. وغياب المعايير السليمة في عملية التعيين، ودخول الأبعاد السياسية، والعائلية في عمليات التعيين في المؤسسات العامة. وكما أشار التقرير من اللجنة الخاصة المكلفة من المجلس التشريعي الفلسطيني حول تقرير رئيس هيئة الرقابة العامة للعام 1996 (ص58) إلى ظاهرة تعيين أزواج وأقارب كبار المسؤولين من الدرجة الأولى في مراكز صنع القرار والتمييز الواضح، والمحاباة من قبل الوزراء، والعديد من المسؤولين في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بتعيين الأقرباء، والمقربين وأبناء العشيرة، والبلدة في المؤسسات التي يقومون بالإشراف عليها، وتحمل مسؤولية إدارتها، مما أدى إلى إلغاء أو تعطيل مبدأ تكافؤ الفرص. وعدم وجود هيكلية تنظيمية تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي للدائرة الحكومية.

عوائق مواجهة مشاكل القطاع العام في فلسطين

لقد واجهت الكثير من الدول ظروفا صعبة، في بداية تكوينها، وبذلت هذه الدول جهودا كبيرة لمواجهة المشاكل التي يعاني منها القطاع العام فيها، ومن عوائق مواجهة مشاكل القطاع العام ما يلي: -[1]

عدم وجود أجهزة رقابة صارمة، تسعى إلى وضع الأمور في نصابها الطبيعي، وتعمل على محاسبة الفاسدين. وعدم جدية المساءلة والمحاسبة إن وجدت واقتصارها على صغار الفاسدين. وانحصار دور الصحافة والإعلام في توعية الجمهور بما يحدث من انتهاكات داخل المؤسسات كل فيما يعنيه. وقلة تأثير الأحزاب السياسية على متخذي القرار في الضغط نحو محاسبة المفسدين، وعدم وجود آذان صاغية من الجهات العليا، هذا إذا لم تكن هي متورطة بفضائح الفساد. وانحصار الوعي الجماهيري في تحريك القضية ووضعها على المحك حتى تكون مطلبا جماهيريا يسعى الجميع إلى انتظار نتائج التغيير المرجوة. وعدم وجود أي نوع من أنواع الاتصال بين كافة الأقطاب المعنية بالمشكلة لوضع

[1] مركز غزة للحقوق والقانون ، الدائرة القانونية، **واقع وآفاق الإصلاح السلطة الوطنية الفلسطينية**، ص7-8

الحلول والسعي لتحقيق نموذج إصلاحي معين. وتفرد المفسدين بالمراكز العليا في الدولة، وضعف قوة الذين يسعون إلى الإصلاح في مواجهتهم. ومما سبق ذكره يتبين حجم العقبات التي يعاني منها القطاع العام والذي يحتاج إلى الكثير من الجهد من أجل المعالجة.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية، والأجنبية، والتي تتناول القطاع العام، ومجال الرقابة، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:-

دراسـة أمـل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، "دراسـة تحليـلـية"، كلـية إدارة الأعمال – الجامعة الأردنية، 2002.[2]، ودراسة علي خالد بواقنة، الكفايـات الإداريـة المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنـية الفلسـطينية، بإشـراف الدكتور: عبد محمد عساف، جامعة النجاح الوطنية ، 2001م.[3] ودراسـة زياد أمين زيدان، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، إشراف عبد الرزاق شحادة – رسالة ماجستير 2001.[1] ودراسة عياش أبو عياش، تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسـات الخدمـية الفلسـطينية، من وجهة نظر إداراتها: دراسـة ميدانية، بإشـراف الدكـتور/ نضال رشدي صبري – رسالة ماجستير 2000.[2] ودراسة اندرسون ستافان، الفسـاد فـي السـويد: كشـف مـناطق الخطر والتغيير،– رسالة دكتوراة - 2002، نشرت باللغة الإنجلـيزية.[3] ودراسة الباحثين بيتر جرابوسكي، وبيتر لارمر، فساد القطاع العام والسيطرة عليه ، نشـر البحـث فـي يناير 2000.[6] ودراسة ماثيو تايلور، لا تحاول التحكم في كل شيء، نشر عام

---

(2) أمل د الفرحان، **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري مؤسسات القطاع العام الأرد "دراسة ليلية"**، ا لة الأردنية للعلوم التطبيقية، لة علمية كمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي جامعة العلوم التطبيقية ا اصة، عمان، الأردن، 2002 – ص5

(3) علي يوسف بواقنة، بإشراف الدكتور/ عبد مد عساف، **الكفايات الإدارية ا توافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر ا كومية وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2001

(1) نفس ا صدر السابق، ص 12

(2) نفس ا صدر السابق ص164

(3) Staffan, Andersson, **Corruption in Sweden: Exploring Danger Zones and Change**, Oalster Search Results, http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn;se:umu:diva-18, 2002

(4) Grabosky, Peter and Larmour, Peter, **Public Sector Corruption and its control**, Australian Institute of Criminology, 2000

2000م من قبل قيل قروب (Gale Group).[4] ودراسة Michael Kulesza، خيارات الإصلاح الإداري في بولندا،1993.[5].

تحليل المجموعات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة

المحـــور رقم (1) الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسات العامة:-

تبحـث هذه المجموعة عن الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسات العامة، حيث يسعى هذا المحور للتأكد من وجود الأداة الرقابية بشكل أولي، ويتبين ذلك من الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

الأدوات الرقابية المطبقة في المؤسسة

م	البنـــــــــــــــد	نعم		لا	
		ع	%	ع	%
1	تستخدم الموازنة التقديرية في عملية الرقابة	123	62.8	73	37.2
2	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في المؤسسة	129	65.2	69	34.8
3	تقر الموازنة التقديرية للمؤسسة في الوقت المناسب وقبل بداية السنة المالية	149	74.9	50	25.1
4	تستخدم التقارير الإدارية في الرقابة	158	78.2	44	21.8
5	تستخدم التقارير الإحصائية في الرقابة	116	57.4	86	42.6
6	تستخدم الخرائط الرقابية أسلوبا من أساليب الرقابة	52	26.7	142	72.8
7	تمارس المراجعة الداخلية في المؤسسة	164	82.0	36	18.0
8	يوجد جسم رقابي داخل المؤسسة	154	75.9	49	24.1
9	تمارس هيئة الرقابة العامة دورها الرقابي على المؤسسة	163	82.3	35	17.7
10	يمارس المجلس التشريعي الفلسطيني دوره الرقابي على المؤسسة	62	31.2	136	68.3
11	يمارس ديوان الموظفين العام دوره الرقابي على المؤسسة	143	70.8	59	29.2
12	تمارس وزارة المالية دورها الرقابي على المؤسسة	155	76.7	47	23.3
13	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسة	102	50.5	100	49.5
14	يتم قياس أداء المؤسسة لديكم بشكل دوري	91	45.0	111	55.0
15	تتدخل إدارة المؤسسة في الوقت المناسب لمعالجة الخلل	135	67.5	64	32.0

(5) Taylor, Matthew, **Don't try to control everything. (public governance),**1999 www.findarticles.com

(6) على خالد يوسف بوانة، بإشراف الدكتور/ عبد مد عساف – **الكفايات الإدارية ا توافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر ا كومية وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ،** رسالة ماجستير – جامعة النجاح الوطنية – 2001 – ص32

16	هل يتم تقييم أداء الموظفين لديكم بشكل دوري	135	67.8	64	32.2
17	تمارس الرقابة في المؤسسة (قبل التنفيذ)	79	40.3	117	59.7
18	تمارس الرقابة في المؤسسة (أثناء التنفيذ)	127	63.5	73	36.5
19	تمارس الرقابة في المؤسسة (بعد التنفيذ)	156	78.0	44	22.0

مـن خـلال مـراجعة الجدول السابق، تبين أن الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة تأخذ الترتيب التالي:-

أ- **المؤسسات الرقابية**

مـن خـلال دراسة الاستبانة السابقة تبين أن تأثير الهيئات الرقابية على المؤسسات العامة حسب الترتيب التالي:-

هيـئة الـرقابة العامـة 82.3%، وزارة المالية 76.7%، ديوان الموظفين العام 70.8%، المجلس التشريعي الفلسطيني كمؤسسة رقابية 31.2%.

ب- **أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة**

ومـن خلال مراجعة الجدول السابق تبين أن ترتيب استخدام أساليب الرقابة في المؤسسات العامة كان حسب الترتيب التالي، المراجعة الداخلية في المؤسسة82%، والتقارير الإدارية 78.2%، والـرقابة بعد التنفيذ 78%، ووجود جسم رقابي داخل المؤسسة 75.9%، وتقييم أداء الموظفين لديكم بشـكل دوري 67.8%، والخطط كأداة رقابية في المؤسسة 65.2%، والرقابة أثناء التنفيذ 63.5%، والموازنة التقديرية 62.8%، والتقارير الإحصائية 57.4%، والرقابة قبل التنفيذ 40.3%، الخرائط الرقابية كأسلوب من أساليب الرقابة 26.7%. ومن خلال مراجعة الأساليب السابقة والتي تعد من أهم أسـاليب الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة ، يتبين مدى استخدام هذه الأساليب وموقع كل أسلوب من ناحية الترتيب.

الجدول رقم (2)

يبين المتوسطات الحسابية وقيمة .Sig لكل محور من محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط	Sig.
1	الموازنة التقديرية	2.6326	0.001
2	التقارير الإدارية	2.8233	0.001
3	التقارير الإحصائية	2.7214	0.000
4	التخطيط كأداة رقابية	2.6839	0.000
5	الممارسات الإدارية	2.6270	0.000
6	دور هيئة الرقابة في عملية الرقابة	2.7605	0.000
7	دور الرقابة الداخلية في الرقابة	2.8057	0.000
8	دور المجلس التشريعي في عملية الرقابة	2.0603	0.285
9	دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة	2.6232	0.000
10	دور وزارة المالية في علمية الرقابة	2.6529	0.000
11	عوائق في طريق الرقابة	2.2918	0.1488

المحور رقم (2) الموازنة التقديرية

يعالج هذا المحور موضوع الموازنة التقديرية ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، ومن خلال الجدول رقم (2) ص11 يتضح أن المتوسط الحسابي للمجموعة قد بلغ(2.6326)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (.Sig) فقد كانت جمعيها (0.001)، ويفيد ذلك بفعالية هذه الأداة. كما تبين أن بعض المشتريات يتم رفضها بسبب عدم وجود رصيد في الموازنة، مما يدل على عدم دقة تقديرات بيانات الموازنة السنوية، وحسب ما صدر عن مركز الميزان[1] فإن هناك فروقا تصل إلى نسب عشرية عالية عند المقارنة بين البيانات التقديرية للموازنة والنتائج الفعلية في معظم بنود الموازنة، مما يفقد الموازنة صلاحيتها لاعتبارها أداة رقابية رغم النتائج الإيجابية التي توصل إليها الباحث، ويرجع ذلك إلى عدم كفاءة المدراء في عملية الحكم على استخدام الموازنة.

[1] مركز ا يزان قوق الإنسان، "الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية"، غزة، 2002، ص57

المحور رقم (3) التقارير الإدارية

يعالج هذا المحور موضوع التقارير الإدارية، ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسـة العامـة، ومـن خلال الجدول رقم (2) ص11، يتبين أن المتوسط الحسابي للمجموعة (2.8233)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت 0.001، ويفيد ذلـك بفعالية هذه الأداة. كما تبين فعالية استخدام التقارير الإدارية في المؤسسات العامة، وبالرجوع إلـى جدول رقم (1)، تبين أن نسبة 78.2% من المدراء يستخدمون التقارير الإدارية، وبالرغم من هـذه النسبة العالية فإن هناك نسبة 21.8% من المدراء لا يستخدمون هذه الأداة الرقابية، مما يتطلب التأكيد على بقية المدراء بضرورة استخدام هذه الأداة.

المحور رقم (4) التقارير الإحصائية

يعالج هذا المحور موضوع التقارير الإحصائية، ومدى فعاليتها كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسة العامة، ومن خلال الجدول رقم (2) ص11، بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة (2.7214)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفـيد بفعالية هذا الأسلوب من أساليب الرقابة. وبالرجوع إلى الجدول رقم (1)، تبين أن 57.4% من المدراء يستخدمون التقارير الإحصائية، وهذه النسبة لا تعتبر كافية حيث يتطلب الأمر تعزيز استخدام التقارير الإحصائية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة.

المحور رقم (5) التخطيط كأداة رقابية

يعـالج هـذا المحـور التخطيط ، وهو أثر من آثار وجود الرقابة في المؤسسة، كما يعتبر التخطيط أداة رقابية، ومن خلال وجود التخطيط وفعاليته يمكن التعرف على مدى فعاليته كأسلوب من أسـاليب الرقابة في المؤسسة العامة، وبعد مراجعة الجدول رقم (2) ص11، بلغ المتوسط الحسابي للمجموعـة (2.6839) يعد توجها إيجابيا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، ممـا يفـيد بفعالية أسلوب التخطيط كأسلوب من أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامـة. وتـتفق نـتائج هـذا المحور مع ما ورد في تقرير روكارد حيث يرى التقرير بأن السلطة الفلسـطينية حققـت مسـتويات أعلى في مجال في التخطيط، وفي فترة زمنية محدودة، إلا أن عدم الوضـوح الكافـي لـدى السـلطة فـيما يتعلق بالسياسة العامة قد أعاق تحديد الأهداف الاجتماعية والاقتصـادية والإدارية الواضحة، كما أعاق صياغة استراتيجيات كلية مناسبة.[1] كما يرى د. أسامة

---

[1] ميشيل روكارد وآخرون، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقاقي، (مرجع سابق)

شهوان أن العاملين الرئيسيين الذين يعيقان التخطيط الفعال في دوائر الحكومة يتمثلان في المعرفة المحدودة ونقص الخبرة الفنية، يضاف إليهما المركزية الشديدة التي تقيد من قدرة المدراء على تنفيذ أفكارهم في التغيير والتطوير.[2]

المحور رقم (6) الممارسات الإدارية

يعالج هذا المحور الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة، حيث تحدد الممارسات الإدارية مدى توفر الهيكليات التنظيمية، ووجود الوصف الوظيفي في المؤسسة، مما يدل على كفاءة أساليب الرقابة الموجودة في المؤسسات العامة، وتظهر نتائج التحليل من خلال الجدول رقم (2) ص11، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة (2.6270)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (.Sig) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية الممارسات الإدارية في المؤسسات العامة. وبالرغم من المنحى الإيجابي لعناصر هذا المحور، إلا أن الدراسات الأخرى[3] أثبتت أن هناك العديد من المشاكل في الهيكلية التنظيمية داخل المؤسسات العامة في قطاع غزة، إضافة إلى العديد من الوزارات التي تفتقد إلى الوصف الوظيفي، مما يعد عائقا في طريق الرقابة. ويرجع الاختلاف بين الدراستين إلى اعتماد هذه الدراسة على وجهة نظر المدراء، ومن الواضح انحياز المدراء إلى مؤسساتهم، مما أثر على نتائج هذه الدراسة.

المحور رقم (7) دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات

يعالج هذا المحور دور هيئة الرقابة العامة في عملية الرقابة في المؤسسات العامة، ومدى فعاليتها هذه المؤسسة في عملية الرقابة، وتظهر نتائج التحليل الجدول رقم (2) ص11، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة (2.7605)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (.Sig) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية هيئة الرقابة العامة في المؤسسات العامة. وبالرغم من هذه النتيجة إلا أن الهيئة أصدرت العديد من التقارير ولم ينشر من هذه التقارير سوى تقرير واحد، وهو الصادر عام 1997م، والملاحظ في الهيئة رغم كافة الصلاحيات التي أعطيت لها وفقا لنصوص القانون، وربطها بمؤسسة السلطة حتى يكون لها من القوة والسلطة، لا يكون لغيرها من المؤسسات إلا أن هذا الدور أخذ يتراجع عاما بعد عام.[1]

(2) د. أسامة شهوان، **توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية**، (مرجع سابق)، ص12

(3) د. أسامة شهوان، **توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية**، (مرجع سابق)، ص5

(1) مركز غزة للحقوق والقانون، (مرجع سابق)، ص63

المحور رقم (8) دور الرقابة الداخلية في المؤسسة

يعـالج هذا المحور دور الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومدى فعالية هذا الدور كأسـلوب مـن أساليب الرقابة في المؤسسـة العامة، وبالرجوع إلى الجدول رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي للمجموعـة (2.8057)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية أسلوب الرقابة الداخلية كأسلوب من أساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسـات العامـة. وبالرجوع الجدول رقم (1)، تبين أن 82% من المدراء المستبانين يرون بأنه تمارس المراجعة الداخلية داخل المؤسسات العامة، ونسبة 76% من المدراء المستبانين يرون بوجود جسـم رقابي داخل المؤسسات العامة (يعني وجود دائرة أو قسم رقابة داخلية)، ويستنتج من النسب السابقة وجود وفعالية الرقابة الداخلية في المؤسسات العامة.

المحور رقم (9) دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة

يعـالج هذا المحور دور المجلس التشريعي الفلسطيني في عملية الرقابة، ومدى فعالية دوره كمؤسسـة رقابية على المؤسسات العامة في قطاع غزة، وتظهر نتائج تحليل الجدول رقم (2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة (2.0603)، مما يعد توجها إيجابيا محايدا لعناصر هذا المحور، أما Sig. = 0.2850 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، مما يعني عدم فعالية دور المجلس التشـريعي فـي عمليـة الرقابة. ومنذ انتخاب المجلس التشريعي عام 1996م مارس المجلس دورا محـدودا في الرقابة والمحاسبة لأداء السلطة التنفيذية، فعلى مدار الدورات السابقة لم يتمكن المجلس مـن اسـتخدام الأدوات الرقابية المتاحة له مثل الاستجواب، وحجب الثقة، ولجان التحقيق، بطريقة تؤدي إلى ترسيخ أسس الشفافية والمحاسبة في علاقته مع السلطة التنفيذية.[2]

المحور رقم (10) دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة

يعـالج هـذا المحور دور ديوان الموظفين العام في عملية الرقابة، ومدى فعالية هذا الدور، وأثـره علـى المؤسسـات العامـة، وتظهر نتائج تحليل الجدول رقم (2) فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجموعـة (2.6232)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جمـيعها (0.000)، مما يفيد بفعالية دور ديوان الموظفين العام في المؤسسات العامة. وبالرجوع إلى جـدول رقـم (1)، أفـاد 71% من المدراء المستبانين بوجود دور فاعل لديوان الموظفين العام في الرقابة في المؤسسات العامة.

(2) مركز غزة للحقوق والقانون، (مرجع سابق)، ص17

المحور رقم (11) دور وزارة المالية في عملية الرقابة

يعـالج هـذا المحور دور وزارة المالية في عملية الرقابة، وفعالية هذا الدور، كأسلوب من أسـاليب الـرقابة في المؤسسـ ـ ـة العامة، وتظهر نتائج تحليل الجدول رقم (2) ص11 المتوسط الحسابي للمجموعة (2.6529)، مما يعد توجها إيجابيا قويا لعناصر هذا المحور، أما قيمة (Sig.) فقد كانت جميعها (0.000)، مما يفيد بفعالية دور وزارة المالية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة، حيـث أن لوزيـر المالية وبموافقة مجلس الوزراء أن يعين مدققين ماليين في الوزارات والمؤسسات العامة، وذلك لتقديم المشورة لها ولمراقبة تنفيذ الموازنة العامة والالتزام بالمعايير والقواعد المالية.[1]

المحور رقم (12) عوائق في طريق الرقابة

يعـالج هذا المحور العوائق التي تقف في طريق الرقابة في المؤسسات العامة، للتعرف على كيفية إزالة هذه العوائق، وبالرجوع إلى الجدول رقم (2) ص11، بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة (2.2918)، مما يعد توجها إيجابيا ضعيفا لعناصر هذا المحور وهذا يدل على وجود عوائق في طريق الرقابة، أما Sig = 0.1488 مما يعني عدم وجود دلالة معنوية لهذا المحور، وهذا يدل على ضعف أهمـية هذه العوائق في التأثير على الرقابة، وذلك من وجهة نظر المدراء، وبالرجوع إلى الدراسات ذات العلاقـة، فقـد ورد بخصوص قرارات التعيين، أنه يغلب على قرارات التعيين طابع التوظيف لغايـات الاسـتيعاب بغض النظر عن الحاجة أو المؤهل العلمي، كذلك فإن عددا كبيرا من التعيينات والترقـيات يـتم علـى خلفية حزبية أو فئوية بعيدا عن اعتبارات المصلحة العامة والمؤهل العلمي والخبرة والكفاءة.[2] وبالرجوع إلى الاستبانة، يتبين وجود الكثير من العوائق في طريق الرقابة، مثل الانتماءات السياسية، وعدم فهم الموظف لعملية الرقابة، ووجود الانتفاضة بسبب إغلاق الطرق وعدم تواصـل المـناطق الفلسطينية، كما أن السلطة التنفيذية تغض الطرف عن تقارير هيئة الرقابة العامة بهـدف عدم إثارة الرأي العام ضدها. وبالرجوع إلى سؤال "يساعد تشابك السلطات في الحد من أثر عملية الرقابة" من نفس الجدول السابق يتبين أن تشابك السلطات له دور في الحد من أثر الرقابة في المؤسسات العامة.

---

(1) مركز الميزان لحقوق الإنسان، "دليل الموازنة العامة" ، غزة، 2002، ص32
(2) مركز غزة للحقوق والقانون ، (مرجع سابق)، ص41

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

يعتمد مدى فعالية الدور الرقابي للهيئات الرقابية المختلفة على مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات، وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:-

1- لا توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الديوان.

3- لا توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الوزارة.

4- لا توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة.

وقـد تـم استخدام chi-square في التحليل، وفيما يلي معامل الارتباط لكل فرضية من الفرضيات.

الجدول رقم (3)

يبين العلاقة الارتباطية بين مدى فعالية الدور الرقابي

للهيئات الرقابية، والتزام المؤسسات العامة بتوصيات هذه الهيئات

م	العلاقات الارتباطية	معامل الارتباط	Sig.
1	فعالية المجلس التشريعي والتزام المؤسسات العامة بتوصياته	0.211**	0.003
2	فعالية ديوان الموظفين العام والتزام المؤسسات العامة بتوصياته	0.289**	0.000
3	فعالية وزارة المالية والتزام المؤسسات العامة بتوصياتها	0.274**	0.000
4	فعالية هيئة الرقابة العامة والتزام المؤسسات العامة بتوصياتها	0.183**	0.000

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى الـتزام المؤسسات العامة التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجلس. وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (4)
يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات
المجالس التشريعي وفعالية الدور الرقابي للمجالس وفقا لاختبار Chi-square

فعالية الدور الرقابي للمجالس التشريعي		مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجالس التشريعي			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	نعم	6	32	17	6
	لا	5	47	43	36

Sig.= 0.003

وبما أن Sig.= 0.003 أي أقل من 0.01 و 0.05 ، وقيمة chi-square = 26.66 المحسوبة، أكبر من قيمة chi-squre الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسـات العامـة بتوصيات المجالس التشريعي، وفعالية الدور الرقابي للمجلس. لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي، ومدى الـتزام المؤسسـات العامـة بتوصياته. وبالرجوع إلى جدول رقم (3)، حيث أن معامل الارتباط = *0.211 ، أي طردي، فكلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات المجالس التشريعي ، كلما زادت فعالـية المجلـس التشريعي، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.=0.003 0.003 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومـدى الـتزام المؤسسات العامة بتوصيات الديوان.** وقد تم استخدام اختبار Chi-square، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (5)
يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات
ديوان الموظفين العام وفعالية دوره الرقابي وفقا لاختبار chi-square

فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام		مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	نعم	27	73	32	8
	لا		23	28	7

Sig. = 0.000

وبما أن Sig.= 0.000 أي أقل من 0.001 و 0.005 ، وقيمة chi-square =23.435 المحسوبة أكبر من قيمة chi-squre الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى الـتزام المؤسسات العامة بتوصيات ديوان الموظفين العام، وفعالية الدور الرقابي للديوان. لذا، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصياته.

وبالرجوع إلى جدول رقم (3)، حيث أن معامل الارتباط = *0.289، أي طردي، أي كلما زاد التزام المؤسسـات العامـة بتوصـيات ديـوان الموظفين العام، كلما زادت فعالية ديوان الموظفين العام، والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة احصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **لا توجـد علاقـة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومـدى الـتزام المؤسسـات العامة بتوصيات الوزارة.** وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (6)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

وزارة المالية، وفعالية دور الوزارة الرقابي وفقا لاختبار chi-square

فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية		مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	نعم	18	90	39	7
	لا	4	12	21	8

Sig.= 0.000

وبما أن Sig.= 0.000 أي أقل من 0.001 و 0.005 ، وقيمة chi-square = 20.457 المحسوبة أكبر من قيمة chi-squre الجدولية. إذن الصفتان غير مستقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى الـتزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية، وفعالية الدور الرقابي للوزارة. لذا، فإننا نرفض الفرضـية الصـفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الوزارة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (3)، حيث أن معامل الارتباط =*0.274 ، أي طردي، أي كلما زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات وزارة المالية، كلما زادت فعالية الدور الرقابي لوزارة المالية. والارتباط

ذو دلالـة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.05، مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- **لا توجـد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومـدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة.** وقد تم استخدام اختبار Chi-square ، الذي يبحث في هذه العلاقة.

الجدول رقم (7)

يبين العلاقة بين مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات

هيئة الرقابة العامة، وفعالية الدور الرقابي للهيئة وفقا لاختبار chi-square

فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة		مدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة			
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	نعم	21	94	38	7
	لا	3	15	10	6

Sig. = 0.000

وبمـا أن Sig.= 0.01 أي أقل من 0.05 ، وقيمة chi-square = 9.222 المحسوبة أكبر من قيمة chi-squre الجدولـية. إذن الصـفتان غـير مسـتقلتين ، مما يعني وجود علاقة بين مدى التزام المؤسسـات العامـة بتوصيات هيئة الرقابة العامة، وفعالية الدور الرقابي للهيئة. لذا، فإننا نرفض الفرضـية الصـفرية ونقبل بالبديلة أي بوجود علاقة بين فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة العامة، ومدى التزام المؤسسات العامة بتوصيات الهيئة. وبالرجوع إلى جدول رقم (3)، حيث تبين أن معامل الارتـباط = 0.183*، أي طـردي، أي كلمـا زاد التزام المؤسسات العامة بتوصيات هيئة الرقابة العامة، كلما زادت فعالية هيئة الرقابة العامة. والارتباط ذو دلالة معنوية لأن قيمة sig.= 0.000 أي أقـل مـن 0.05 مما يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. ومن خلال فحص هذه الفرضية، وفحص فعالية هيئات الرقابة على المؤسسات العامة، تبين أن معظم الهيئات الرقابية لها دور فعال في عملـية الـرقابة ، مع مراعاة فوارق بين مدى استخدام المؤسسات المختلفة لهذه الأساليب، حيث أن المؤشرات لم تكن قوية بشكل كامل. وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية

- **لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قياس فعالية عملية التخطيط في المؤسسات التي تعتمد على عملية التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على عملية التخطيط.**

وقـد تم استخدام اختبار Independent Sample T-Test ، ويبحث الاختبار في مقارنة متوسطات العينات المستقلة. ويتضح ذلك من خلال استخدام اختبار T- test حيث تبين من الجدول رقم (8) أن هـناك فـروقا بين المؤسسات العامة التي تطبق والتي لا تطبق عملية التخطيط، حيث أن المؤسسات المطبقة لعملية التخطيط أكثر من المؤسسات غير المطبقة.

الجدول رقم (8)

يبين المتوسط الحسابي للمؤسسات المطبقة

وغير المطبقة لعملية التخطيط حسب اختبار T-Test

	المتوسط	Sig.
المؤسسات المطبقة لعملية التخطيط	29.1102	0.000
المؤسسات غير المطبقة لعملية التخطيط	22.0435	0.000

Sig. = 0.000

وبالـرجوع إلى تحليل sig-2tailed حيث أن sig.= 0.000 ، وأقل من 0.05 ، وأقل من 0.01 ، إذن يوجـد فـوارق ذات دلالـة إحصـائية بين متوسطات قياس الأداء باستخدام التخطيط والتطوير للمؤسسات العامة التي تعتمد على التخطيط، والمؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط. ومتوسط قياس الأداء للمؤسسـات العامـة غـير المطبقة للتخطيط والتطوير = 22.0435 ، ومتوسط قياس الأداء للمؤسسات المطبقة للتخطيط والتطوير = 29.1102 وذلك لصالح المؤسسات المطبقة للتخطيط.

الفرضية الثالثة

- لا يوجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء المستبانين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل، ورأي محايد.

الجدول رقم (9)

يبين وجود تشابك بين السلطات الثلاث

حسب اختبار T-Test

	المتوسط
متوسط آراء المستبانين	2.9

Sig.= 0.000

ومن خلال الرجوع للجدول رقم (9)، حيث تبين، باستخدام اختبار One Sample T-Test ، يختص مقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المستبانين بقيمة الاختبار وهو رأي محايد ، حيث تبين التالي، قيمة المتوسط الفعلي يساوي 2.9 ، أما قيمة sig.= 0.000 أي أقل من 0.01 وأقل من 0.05، أما t المحسوبة = 8.24 أكبر من t الجدولية. إذن نرفض الفرضية الصفرية، نقبل بالبديلة، أي بوجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المستبانين بشأن تداخل السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل لصالح رأي موافق لأن المتوسط = 2.9 . ومن خلال فحص هذه الفرضية، وفحص مسألة تشابك السلطات الثلاث وإعاقتها للعمل في المؤسسات العامة، فقد تبين وجود تشابك بين السلطات الثلاث، مما يعني قبول هذه الفرضية.

النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في الجزء التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة.

أولا: نتائج الدراسة

تعتبر النتائج التي توصلت لها الدراسة ضمن المحاور التالية:-

أ- المؤسسات الرقابية

ناقشت الدراسة مدى فعالية الدور الرقابي للمجلس التشريعي على المؤسسات العامة، حيث تبين عدم فعالية هذا الدور، وذلك حسب وجهة نظر المدراء، وبناء عليه فإن هذه المؤسسة الرقابية تفقد دورها في عملية الرقابة، مما يشكل عائقا في طريق تطوير المؤسسات العامة وانضباطها في العمل الإداري، وتحقيق أهدافها. كما تم التوصل إلى فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام، على الجوانب المتعلقة بشؤون الموظفين، مع العلم أن سلطة الديوان مستمدة من علاقته المباشرة مع الموظفين وارتباط مصالحهم به. وعليه فإن فعالية الدور الرقابي لديوان الموظفين العام يؤدي إلى سير العمل الإداري بشكل جيد في المؤسسات العامة.

كما تبين من خلال دراسة دور وزارة المالية الرقابي على الأداء المالي في المؤسسات العامة، إلى فعالية هذا الدور، ويؤدي ذلك إلى ضبط عمليات الصرف المالي في المؤسسات العامة، بما يؤدي إلى استخدام الموارد المالية بالشكل الأفضل. وقد توصل الباحث إلى أن هيئة الرقابة العامة لها دور فعال في عملية الرقابة الإدارية، ورغم فعالية هذا المحور والتوجه الإيجابي لعناصره فإن تقارير هيئة الرقابة توجه لرئيس السلطة التنفيذية ولا يتم الإعلان عنها أو مناقشتها في المجلس التشريعي. مما

يجعـل المؤشـر سلبيا لدور هيئة الرقابة العامة. ويشكل ذلك عائقا في عملية تطوير العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسات العامة.

ب- أدوات الرقابة

توصلت الدراسة إلى أنه يتم استخدام الموازنة التقديرية في عملية الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وبالرغم من المنحى الإيجابي إلا أن هذا الاستخدام لا يتم بشكل كبير، مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسـات العامـة ويعـيق عملية التخطيط وتوزيع موارد المؤسسات العامة على أنشطتها بشكل مناسـب. كما تبين من خلال الدراسة أنه يتم إقرار الموازنة التقديرية في الوقت المناسب، وقبل بداية السنة المالية، وذلك حسب رأي المدراء، مما يعد توجها إيجابيا لصالح استخدام الموازنة التقديرية في عملـية الـرقابة، ولكن لا يتم توفير المتطلبات المالية في الوقت المناسب، مما يؤدي ارباك العمل، والعشـوائية فـي المؤسسات العامة. كما يعتبر استخدام التقارير الإدارية في الرقابة في المؤسسات العامـة بقطاع غزة مؤشرا إيجابيا، ومع ذلك فإن هناك نسبة ليست بالقليلة من المدراء لا يستخدمون هـذه الأداة الرقابـية، ممـا يعد ثغرة في عملية الرقابة داخل المؤسسات العامة، ويعيق الرقابة في المؤسسـات العامة. كما توصلت الدراسة إلى عدم استخدام التقارير الإحصائية بفعالية، مما يضعف عملية الرقابة في المؤسسات العامة، ويعيق وجود تقدير صحيح لأداء المؤسسات في الفترات السابقة. وفي هذه الحالة تفقد المؤسسات أداة رقابية هامة، حيث لا تستطيع اكتشاف الخطأ وتعديله في الوقت المناسـب، كمـا لا تسـتطيع الحصول على إحصائيات وأرقام لأداء المؤسسات العامة. ومن خلال التحلـيل تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يستفيدون من الشكاوى كأسلوب من أساليب الرقابة في المؤسسـات العامـة بقطـاع غزة، ويعتبر هذا الأسلوب الرقابي مستخدما بشكل إيجابي وفعال في المؤسسـات العامة، مما يعطي فرصة لإصلاح الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب، وذلك حسب رأي المـدراء. كما بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من المدراء لا يستخدمون الخرائط الرقابية كأسلوب مـن أسـاليب الـرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، ويعد ذلك عائقا في طريق عملية الرقابة، ويـؤدي ذلك إلى ضعف المتابعة في العمل، وعدم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب. وتوصـلت الدراسة إلى أنه تتم ممارسة المراجعة الداخلية (التدقيق) في المؤسسات العامة بكفاءة، بما يفـيد بالـتزام المؤسسات بالصرف الصحيح وسير الأمور المالية على النحو الأفضل. كما تبين من خـلال الدراسـة أن أكـثر المؤسسات العامة لديها وحدة رقابة داخلية، ويؤدي ذلك إلى دقة المتابعة الإدارية داخل المؤسسات العامة.

ج- آليات الرقابة

أما بخصوص التخطيط في المؤسسات العامة، واستخدام الخطط كأداة رقابية فقد تبين أن هناك فجوة لا يسـتهان بها ، حيث تبين أن عددا من المدراء لا يقومون بعملية التخطيط، ولا يستخدمون الخطط كأدوات رقابية، مما يفقد المؤسسات العامة الكثير من فوائد التخطيط وضعف أداء المؤسسات العامة، ويؤدي ذلك إلى العشوائية، وعدم توظيف موارد المؤسسات العامة بالشكل الصحيح. وناقشت الدراسة مسـألة تحديد المعايير الرقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة حيث تبين أن استخدام هذه الأداة الرقابية يعتبر ضعيفا، وذلك حسب وجهة نظر المدراء، مما يفقد هذه الأداة فعاليتها. وعليه فإن عملية الـرقابة تفقد مرحلة هامة من مراحلها، حيث يصعب القيام بعملية الرقابة في حال عدم وجود معايير رقابية يتم الاستناد عليها. مما يؤدي إلى ضعف أداء المؤسسات العامة وعدم قيامها بعملها على النحو المطلوب.

أمـا بخصـوص أنواع الرقابة المستخدمة في المؤسسات العامة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم استخدام أسلوب الرقابة قبل التنفيذ في المؤسسات العامة بقطاع غزة، مما يعني أن أسلوب الرقابة في المؤسسـات العامة هي أسلوب رقابة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ، مما يفقد المؤسسات القدرة على توقع الأخطاء والابتعاد عنها قبل حدوثها.

ثانيا: التوصيات

بعد الانتهاء من عرض النتائج التي توصل إليها الباحث عبر هذه الدراسة، أصبح من الضروري تقديـم التوصـيات اللازمـة من أجل تحسين وظيفة الرقابة في المؤسسات العامة بقطاع غزة، وهذه التوصيات هي:-

التأكيد على ممارسة ومشاركة الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة، وذلك من أجل تطوير كفـاءات العاملين في المؤسسة، وتعويدهم على التخطيط المالي. مما يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة وزيادة فعالية العاملين فيها. كما يوصي الباحث بتدريب الموظفين على إعداد التقارير الإدارية وذلك من خلال الدورات التدريبية ومن خلال الناحية العملية، إذ لوحظ أن نسبة لا يستهان بها من المدراء لا يقومـون باسـتخدام التقارير الإدارية في عملهم، وذلك من أجل تفعيل أداة رقابية هامة من أدوات الرقابة في المؤسسات. وتدريب الموظفين والمدراء على استخدام التقارير الإحصائية لما لها من دور فعـال فـي عملية الرقابة. وتحديد الأخطاء وقت حدوثها ومعالجتها. والبعد عن العمومية في عملية التقييم. والتركيز على موضوع التخطيط، وفهم الموظف لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، والالتزام بـالخطط الموجـودة فـي المؤسسة، وذلك من أجل أن تكون المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة مع المؤسسـات الأخـرى، ومن أجل استغلال الموارد المتاحة لديها بكفاءة عالية. وتفعيل دور المجلس

التشريعي وذلك من خلال مناقشة تقارير هيئة الرقابة العامة التي يتم تقديمها لرئيس السلطة التنفيذية وعدم السماح ببقائها طي الكتمان، حيث يتم تعديل مسار المؤسسات العامة وعدم تراكم الأخطاء. كما أنـه لا بـد للمجلـس التشريعي أن يقوم بعمله الرقابي في المؤسسات العامة وذلك من خلال الطرق المتاحة له بما لا يتعارض مع أداء المؤسسات الأخرى. ورغم فعالية دور ديوان الموظفين العام، فإنه لابد من خروج ديوان الموظفين من العزلة التي وضع نفسه فيها وفتح أبوابه أمام الباحثين، وذلك من أجـل تطويـر العمـل، والاستفادة المتبادلة بين الباحثين والديوان، إضافة إلى وضع برامج تدريبية للارتقـاء بـالمدراء والموظفيـن في المؤسسات العامة. وتشجيع الإبداع، وتحديد ميزانية للتدريب، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، وذلك من أجل تطوير العمل في المؤسسات العامة والارتقاء به. كما لا بـد تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء في المؤسسات العامة، وترتبط هذه المسألة بالتخطيط، وعليه فإنـه مـن الضـرورة بمكان عقد دورات تدريبية في التخطيط للمدراء والموظفين، حيث يتم تحديد الانحـراف وقـت حدوثـه ومعالجـته مما يعطي المؤسسة القدرة على معالجة الأخطاء في الوقت المناسب. والتعيين بناء على معايير علمية ومهنية بعيدا عن الأبعاد الشخصية أو السياسية، وذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات العامـة، والحصـول علـى الخدمـات الأفضل. كما تبين وجود فجوة بين الجانب المهني، والجانب الإداري، وعدم إلمام المهنيين بالجوانب الإدارية، فإن الباحث يوصي بالتركيز على الدورات الإدارية للمـدراء الذيـن يحملون تخصصات لا علاقة لها بالإدارة وذلك من أجل التوفيق بين الجوانب الفنية والجوانـب التخصصـية، وتطويـر العمل الإداري في المؤسسات العامة بشكل أفضل. كما لابد من ضـمان حـرية التعبـير عـن الرأي والأمن للموظفين والمدراء وذلك من أجل الاستفادة من آراء الموظفين دون خوف من العاقبة، وحتى يعبر كل شخص عما يدور بداخله بحرية، فإذا شعر الموظف بالأمـن فإنـه سيخلص للمؤسسة التي يعمل فيها. والفصل بين عمل الوزارات، والدوائر داخل هذه الـوزارات حـتى لا تقـوم وزارة بعمل الأخرى، أو تقوم دائرة بعمل الدائرة الأخرى. والفصل بين صـلاحيات السـلطات الـثلاث، التنفيذية، التشريعية، القضائية، وتحديد دور كل منها والالتزام بهذه الصلاحيات وهذه الأدوار.

وبهذا يكون الباحث قد أجمل العديد من التوصيات اللازمة والتي توصل إليها عبر البحث أو من خلال الملاحظات الشخصية والميدانية.

قائمة المراجع

الدوريات والتقارير والدراسات

أ- المقالات والتقارير

1- أحمد رجب عبد العال، المراجعة الإدارية ودورها في مجال الموازنات التخطيطية في وحدات القطاع العام، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، السنة 15، ع2، 1978.

2- أسامة شهوان، توجهات عامة في الإصلاح الإداري لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (ورقة عمل)، الملتقى المدني، آب 2003.

3- أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان 2002م.

4- البنك الدولي ، تقرير البنك الدولي حول أثر الانتفاضة ، نيسان 2003م.

5- تحسين الطراونة، التنسيق في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة الأردن، م10، ع6، 1995.

6- تحسين الطراونة، وسليمان اللوزي، دراسة ميدانية لواقع الرقابة الإدارية كما يراها العاملون في الدوائر الحكومية في محافظة الطفيلة، مجلة الإدارة العامة.

7- جمال جعفر المفتي، الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، ع41، 1984.

8- خميس بن عبد ا بن خميس الحديد ، الرقابة الإدارية في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة، دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج29.

9- ديوان الموظفين العام، مسودة خطة ديوان الموظفين العام لخمسة سنوات، بدون تاريخ، منشورة على الانترنت.

10- راشد مسلط الشريف، الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلديات والمجتمعات القروية في تطوير الأداء، دراسة تطبيقية للبلديات والمجتمعات القروية بمنطقة مكة المكرمة، مؤتة للبحوث والدراسات، م10، ع 6، 1995.

11- رولف جنسن، سميح العبد، أولف تلفسن، "بناء المؤسسات لتخطيط مادي مستدام في فلسطين"، إعادة اعمار فلسطين، القضايا – الخيارات – الاستراتيجيات – بحوث وتوصيات مؤتمر "الإعمار الريفي والحضري لدولة فلسطين" ، ينظمة المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية وإعادة الاعمار تحرير (أنطوان زحلان)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، ط1، 1997.

12- زيـاد أميـن عـبد الغنـي زيدان، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، دليل الرسـائل الجامعـية ومستخلصـاتها المودعـة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج29.

13- سـعيد بـن يوسف بن صعبان الغامدي، فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعلـيم البنين بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على منطقة جدة التعليمية، مستخلصات رسائل الماجستير للدكتور/ حبيب ا بن محمد رحيم التركستاني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.

14- سـمير أسـعد مرشـد، ونبيل إسماعيل رسلان، مفهوم الكفاية في الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز م2، 1409 – 1989.

15- طـلال سـراج الغرياني، " الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، تصدر من معهد الإدارة العامة، الرياض ، ع53، مارس 1978.

16- علاء الدين أحمد، و سليمان بطارسة، مستوى رضا الموظفين عن الخدمات العامة في الأردن، دراسة مقارنـة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، من منشورات جامعة اليرموك، اربد، الأردن، م10، ع4، 1994.

17- علـي مشـهور السفلان، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م2، 1409 -1989.

18- عـياش إسماعيل أحمد أبو عياش، تقييم واقع الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية، من وجهـة نظـر إداراتها، دليل الرسائل الجامعية ومستخلصاتها المودعة من الجامعة العربية في مركز الإيداع مكتبة الجامعة الأردنية، ج29.

19- المجلس التشريعي، نشرة خاصة صادرة عن المجلس التشريعي الفلسطيني حول آليات عمل اللجان في المجلس (بدون تاريخ).

20- محمد الأمين البيانوني، دور التظلم الإداري في ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة – دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، ع60، السنة الثامنة والعشرون، ديسمبر 1988.

21- محمد طعامنة، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، من منشورات جامعة اليرموك، اربد، الأردن، م10، ع 3، 1994.

22- المركـز الفلسـطيني لحقوق الإنسان، المجلس التشريعي الفلسطيني تقييم الأداء خلال دورتي الانعقاد الأولى والثانية (مارس 1996- مارس 1998)، سلسلة الدراسات (13).

23- مركـز المـيزان لحقـوق الإنسان، "الانتفاضة في أرقام 2000 – 2002، عامان على الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة 2000/9/28 – 2002/9/28.

24- مركـز المـيزان لحقـوق الإنسـان، الأبعـاد الاقتصادية والاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة، 2002.

25- مركـز المـيزان لحقـوق الإنسان، الانتفاضة في أرقام 2000 – 2002، عامان على الانتفاضة في الأراضي الفلسطينية المحتلة 2000/9/28 إلى 2002/9/28.

26- مركز الميزان لحقوق الإنسان، دليل الموازنة العامة، غزة، 2002.

27- مركز غزة للحقوق والقانون، الدائرة القانونية "واقع وآفاق الإصلاح في السلطة الوطنية الفلسطينية".

28- ميشـيل روكـارد وآخرون، تأليف يزيد صايغ وخليل الشقاقي، "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية"، تقريـــر فـــريق العمـــل المســتقل بـــرعاية مجلـــس العلاقـــات الخارجـــية، www.pcpsr.org/arabic/cfr/full.html

29- نـائل عـبد الحافظ العواملة، "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن – دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، م10، ع6، 1995.

30- الهيـئة المسـتقلة لحقوق المواطن، حالة حقوق المواطن الفلسطيني خلال عام 2002، التقرير السنوي الثامن.

ب- أبحاث ماجستير ودكتوراة

1- كـامل أحمـد أبـو ماضي، **مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير)، غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2003 -2004.

2- أكـرم إبراهـيم حمـاد، **تقويـم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي - دراسة مقارنة** ، (رسالة دكتوراة)، السودان، جامعة الجزيرة ، 2003م.

3- علـي خالد يوسف بواقنة، **الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،** (رسالة ماجستير)، نابلس، جامعة النجاح، 2001م.

4- علي محمد صلاح المستريحي، **العوامل المؤثرة في مستوى إنجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائـر الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات،** (رسالة ماجستير)، الأردن ، جامعة اليرموك، 1999.

5- فضـل جحيش عايد الدبيس، **تقويم دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الأداء في الدوائر الحكومية في الأردن،** (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، 1999م.

6- حمدي سليمان سحيمان القبيلات ، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية)** ، (رسالة ماجستير)، الأردن، الجامعة الأردنية، 1997م.

7- منى خالد فرحات، **دور المراجعة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية مع دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للأسماك،** (رسالة ماجستير)، دمشق، جامعة دمشق، 1997م.

8- ممـدوح محمـد ممـدوح الرشيدات، **الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية (دارسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة والإسكان)**، (رسالة ماجستير)، الأردن، الجامعة الأردنية، 1992م.
9- ممدوح محمد الرشيدات، **الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية – دراسة ميدانية في وزارة الأشغال** – (رسالة ماجستير) عمان - الجامعة الأردنية – 1992.

ثالثا: أ اث ودراسات ء الإنترنت

1. Taylor, Matthew, Don't try to control everything. (Public Government), www.findacrticles.com.
2. Deakin, Simon, and Mark Freedland, Citizenship, Public Service, and Employement Relationship, www.cbr.cam.ac.uk/pdf/wp161.pdf
3. Andersson, Staffan, Corruption in Sweden: Exploring Danger Zones and Change, http://urn.kb.se/resolve?run=urn:nbn:se:umu:diva-18
4. Grabosky, Peter, and Peter Larmour, Public Sector Corruption and its Control, Australian Institute of Criminology.